



浙江省十一五重点教材建设项目

高职高专  
物流管理专业  
工学结合模式  
教材

# 采购与仓储实务

曾益坤 主 编  
周宁武 副主编

清华大学出版社



高职高专  
物流管理专业  
工学结合模式  
教材



浙江省十一五重点教材建设项目

# 采购与仓储实务

曾益坤 主 编  
周宁武 副主编

清华大学出版社  
北京

## 内容简介

针对企业采购管理与仓储管理岗位任职要求,本书精选了采购实务部分的“采购基础”、“采购环境分析”、“采购方式”、“采购成本管理”、“供应商管理”和仓储实务部分的“仓储基础”、“仓储基本业务”、“库存管理”、“仓储管理系统”、“仓储制度与绩效评价”十个模块(学习情境)。每个模块都按照项目化教学法要求编写,根据学习目标选择导读案例、布置学习任务并明确学习的成果,课后安排了同步精练、综合实训等训练项目。这些设计结合实际,利于读者拓展视野,从而提升采购与仓储服务能力和职业素质。

本书主要适用于高职高专院校物流管理专业及相关专业学生的学习,同时,也可以作为中等职业学校物流专业学生和企业物流经营管理人员及从业人员的职业技能培训教材和参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

## 图书在版编目(CIP)数据

采购与仓储实务/曾益坤主编. —北京:清华大学出版社, 2011.11

(高职高专物流管理专业工学结合模式教材)

ISBN 978-7-302-26720-1

I. ①采… II. ①曾… III. ①企业管理:采购管理—高等教育—教材②企业管理:仓库管理—高等教育—教材 IV. ①F274②F273.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第181012号

责任编辑:刘士平

责任校对:李梅

责任印制:何芊

出版发行:清华大学出版社

地址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮编:100084

社总机:010-62770175

邮购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印装者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经销:全国新华书店

开本:185×260 印张:21.5 字数:519千字

版次:2011年11月第1版 印次:2011年11月第1次印刷

印数:1~3000

定价:43.00元

## 前 言

企业的采购管理与仓储管理是物流系统的重要组成部分,采购与仓储活动的有效性、科学性和前瞻性对企业效益会产生直接的影响。为了实现企业科学合理地进行采购与仓储业务,要求相应的管理者和工作人员必须具备采购与仓储管理的知识和技能。作为即将进入生产、经营第一线的高职物流管理专业学生更有必要学习采购与仓储的知识并熟练掌握其技能,以便在工作中展示才华,开拓事业的天空。《采购与仓储实务》作为湖州职业技术学院物流管理专业的一门核心课程,已列入2009年浙江省精品课程建设计划。因此,我们组织了几位多年从事采购与仓储实务教学的老师和有关企业技术人员一起编写了本书。

按照项目化教学理念,本书紧密结合企业在采购和仓储业务运作方面的实际需求,将教材分为两大相互关联的部分,即采购实务和仓储实务,共有十个模块。前五个模块主要介绍了采购基础、采购环境分析、采购方式、采购成本管理及供应商管理,我们特意将采购洽商和合同管理等内容也放在了采购部分,就是期望学生不但能学到理论知识,更能将理论应用于实际。后五个模块介绍了仓储基础、仓储基本业务、库存管理、仓储管理系统及仓储制度与绩效评价等内容。本书每一模块的开始部分设计了导读案例和由案例引出的学习目标(包括知识目标和能力目标)、学习任务和学习成果,让学生很容易发现每一模块的主要内容、学习方向。在每一模块中穿插了一些案例、实例和相关资料,便于拓展学生的专业视野。同时,安排一定数量的同步精练,既能帮助学生巩固所学,又给学生充分的发挥空间,借以培养学生的创造思维与创新能力和学习的迁移能力。在每个模块学习之后,安排多项实践任务(有配套的综合实训指导手册),要求学生完成相应的综合训练项目。学生在完成训练项目的过程中,采用自主学习、同学之间相互讨论、教师给予指导并

协助学生解决问题等方式,最终达到学生能力培养、独立解决问题的目的。

另外,教材的内容中还融入了《物流师国家职业标准》和《采购师国家职业标准》(对应人力资源和社会保障部的物流师职业资格考试和采购师职业资格考试)的有关内容,以充分体现国家职业标准的技能要求,从而将课程与职业技能考级、考证紧密结合,这不但有利于学生的职业能力培养,也有利于贯彻执行“双证融通”制度。

本书的特色之一就是企业的岗位(如采购员、库管员等)要求设定知识目标和能力目标;特色之二是强调以真实企业项目为主线培养职业能力,要求教师以工作任务为驱动,以某一真实案例贯穿授课的始终,同时要求学生在学习过程中能以某一项目为主线,分阶段提交项目学习成果。

本书由曾益坤担任主编并总纂,周宁武任副主编,参加编写的有湖州职业技术学院曾益坤教授(模块一和模块二)、湖州职业技术学院产业处采购主管应志军讲师(模块三和模块四)、湖州职业技术学院商贸实训中心周宁武讲师(模块五~模块八),湖州锐格物流科技有限公司倪志和物流工程师(模块九和模块十)。

本书在编写过程中,得到湖州职业技术学院及湖州锐格物流科技有限公司的大力支持,湖州长运汽车运输有限公司祥瑞物流中心孔月锋主任提供了相关资料。本书还参考了国内外许多专业书籍和同类教材,在此一并致谢。各位编者希望能借本书出版之际,进一步推动全社会对采购与仓储实务的研究工作,尤其是对高职院校物流管理专业职业技能训练的探索与研究。

限于水平与时间,书中难免有疏漏甚至错误之处,敬请读者不吝赐教,多多提出宝贵意见。

曾益坤

2011年8月



# 目 录

|                |     |
|----------------|-----|
| 模块一 采购基础       | 001 |
| 第一节 采购与采购管理    | 003 |
| 一、采购的含义        | 003 |
| 二、采购管理的基本内涵    | 005 |
| 三、采购的地位与作用     | 007 |
| 第二节 采购组织与人员    | 008 |
| 一、采购管理部门的设置    | 008 |
| 二、采购管理部门的职责与职能 | 012 |
| 三、采购人员工作分析     | 015 |
| 第三节 采购的原则与程序   | 020 |
| 一、采购的原则        | 020 |
| 二、采购活动的一般程序    | 023 |
| 第四节 采购市场调查与预测  | 027 |
| 一、采购市场调查       | 027 |
| 二、采购市场预测       | 031 |
| 第五节 采购计划       | 034 |
| 一、采购计划编制       | 035 |
| 二、采购计划的实施      | 038 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 三、采购预算           | 039 |
| 模块二 采购环境分析       | 041 |
| 第一节 供应市场分析       | 042 |
| 一、供应市场分析方法       | 042 |
| 二、供应市场分析的步骤      | 050 |
| 第二节 采购对象的细分      | 051 |
| 一、采购对象基本分类       | 051 |
| 二、采购对象分类的80/20法则 | 053 |
| 三、采购对象细分的四象限法    | 054 |
| 第三节 采购对象的规格      | 055 |
| 一、规格概述           | 055 |
| 二、产品规格说明方法       | 056 |
| 三、服务规格说明方法       | 059 |
| 模块三 采购方式         | 062 |
| 第一节 集中采购与分散采购    | 064 |
| 一、集中采购           | 064 |
| 二、分散采购           | 066 |
| 三、集中采购与分散采购的选择   | 067 |
| 四、企业联合采购         | 069 |
| 第二节 招投标采购        | 074 |
| 一、招投标采购概述        | 074 |
| 二、招投标采购的一般程序     | 078 |
| 三、招标书的制作         | 081 |
| 四、评标方法           | 084 |
| 第三节 准时制采购        | 086 |
| 一、准时制采购的基本原理     | 086 |
| 二、准时制采购的优势       | 088 |
| 三、准时制采购的实施       | 089 |
| 第四节 网上采购         | 091 |
| 一、网上采购概述         | 091 |
| 二、网上采购的一般流程      | 091 |
| 三、网上供应信息的处理      | 093 |
| 四、网上采购模型的功能模块    | 094 |
| 模块四 采购成本管理       | 098 |
| 第一节 供应价格分析       | 100 |
| 一、供应价格的调查        | 100 |
| 二、供应价格的影响因素      | 101 |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 三、供应商的一般定价方法    | 102 |
| 四、供应商的成本结构分析    | 105 |
| 五、供应商的学习曲线      | 107 |
| 第二节 价值分析        | 108 |
| 一、价值与价值分析       | 108 |
| 二、价值分析在企业采购中的应用 | 111 |
| 三、价值分析的实施       | 112 |
| 第三节 整体采购成本      | 113 |
| 一、采购价格的确定及控制    | 113 |
| 二、整体采购成本        | 115 |
| 三、质量成本          | 117 |
| 第四节 降低采购成本的方法   | 121 |
| 一、降低采购成本的常用方法   | 121 |
| 二、降低采购成本的战术     | 122 |
| 三、与供应商的深层合作     | 124 |
| 模块五 供应商管理       | 126 |
| 第一节 供应商细分       | 128 |
| 一、供应商细分的80/20法则 | 128 |
| 二、供应商分类模块       | 129 |
| 三、供应商对采购商的感知模型  | 130 |
| 第二节 评估与选择供应商    | 131 |
| 一、选择供应商的标准      | 131 |
| 二、调查与评估供应商      | 137 |
| 三、选择供应商的方法      | 142 |
| 四、供应商供应绩效的考核    | 143 |
| 第三节 采购洽商        | 150 |
| 一、采购洽商前的准备      | 150 |
| 二、制定采购洽商的目标和策略  | 151 |
| 三、采购洽商过程        | 153 |
| 四、采购洽商技巧        | 154 |
| 第四节 采购合同的管理     | 157 |
| 一、采购合同的含义与组成    | 157 |
| 二、采购合同的订立       | 159 |
| 三、采购合同管理计划      | 160 |
| 四、采购合同的争议处理及终止  | 163 |
| 第五节 供应商关系管理     | 164 |
| 一、单一来源供应商管理     | 164 |
| 二、友好结束供应商关系     | 168 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 模块六 仓储基础         | 172 |
| 第一节 仓储综述         | 174 |
| 一、仓储的功能与意义       | 174 |
| 二、仓储的现状与趋势       | 176 |
| 三、现代物流中仓储的作用     | 178 |
| 四、仓储与库存的关系       | 179 |
| 第二节 仓储管理的内容      | 180 |
| 一、仓储管理的概念        | 180 |
| 二、仓储场所的规划        | 182 |
| 三、仓储货垛的安排        | 184 |
| 四、仓储的“5S”管理      | 190 |
| 五、仓储安全管理         | 194 |
| 第三节 仓库的设立及仓储设备选择 | 197 |
| 一、仓库类型分析         | 197 |
| 二、仓库的所有者决策       | 199 |
| 三、仓储设备及其选择       | 203 |
| 模块七 仓储基本业务       | 210 |
| 第一节 入库业务         | 213 |
| 一、入库流程           | 213 |
| 二、物品接运           | 214 |
| 三、物品检验与验收        | 216 |
| 第二节 在库业务         | 223 |
| 一、物品在库保管与养护      | 223 |
| 二、物品在库盘点         | 225 |
| 三、物品检查           | 230 |
| 四、呆废物品的处理        | 231 |
| 第三节 出库业务         | 233 |
| 一、出库流程           | 233 |
| 二、拣货与包装操作        | 237 |
| 三、物品发运           | 241 |
| 模块八 库存管理         | 244 |
| 第一节 库存管理概述       | 247 |
| 一、库存及其作用         | 247 |
| 二、库存管理的重要性       | 250 |
| 三、库存管理岗位工作分析     | 250 |
| 四、库存管理计划的制订与实施   | 251 |

|                      |            |
|----------------------|------------|
| 第二节 库存控制方法           | 254        |
| 一、ABC重点控制法           | 254        |
| 二、经济订购批量             | 259        |
| 三、定量订货法库存控制          | 262        |
| 四、定期订货法库存控制          | 264        |
| 第三节 库存管理模式           | 266        |
| 一、零库存概述              | 266        |
| 二、供应商管理库存            | 269        |
| 三、用户管理库存             | 272        |
| 四、寄售                 | 272        |
| 五、联合库存管理             | 273        |
| <b>模块九 仓储管理系统</b>    | <b>280</b> |
| 第一节 仓储管理系统的作用与功能     | 281        |
| 一、仓储管理系统的作用          | 282        |
| 二、仓储管理系统的功能          | 283        |
| 第二节 仓储管理系统的构成        | 283        |
| 一、数据库管理子系统           | 283        |
| 二、入库管理子系统            | 287        |
| 三、出库管理子系统            | 288        |
| 四、在库管理子系统            | 290        |
| 五、系统管理子系统            | 290        |
| 六、辅助分析子系统            | 291        |
| 第三节 仓储管理系统的安装、运行与操作  | 291        |
| 一、仓储管理系统的安装          | 292        |
| 二、仓储管理系统的运行          | 295        |
| 三、仓储管理系统的操作          | 297        |
| 第四节 仓储管理系统的二次开发      | 304        |
| 一、二次开发前的准备工作         | 304        |
| 二、二次开发的主要内容          | 305        |
| <b>模块十 仓储制度与绩效评价</b> | <b>308</b> |
| 第一节 仓储制度与绩效评价概述      | 309        |
| 一、仓储管理制度的制订与执行       | 309        |
| 二、仓储绩效评价的意义和原则       | 314        |
| 第二节 仓储绩效评价指标体系的设定    | 316        |
| 一、仓库资源利用指标           | 316        |
| 二、仓储服务水平指标           | 317        |
| 三、物品储存效率指标           | 319        |
| 四、储存能力与质量指标          | 320        |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 五、物品存储经济效益指标          | 321 |
| 六、物品存储安全性指标           | 322 |
| 第三节  仓储增值服务项目的开发与绩效改进 | 325 |
| 一、仓储增值服务项目的设计开发       | 325 |
| 二、仓储绩效的改进             | 327 |
| 参考文献                  | 332 |

# 模块一 采购基础

## 案例导读

### 企业采购如何走上正轨

2009年1月，张三被一家民营企业聘为采购管理顾问，直接上司为常务副总经理郑总。该公司是一个以压铸和精密加工为主的制造型企业，采购的物料主要是再生铝合金和挤压铜棒，品种不到30种，采购金额占采购物资总额的80%。剩下的将近9000种采购物料包括各种合金和添加剂、磨料、刀具、各种设备和维修备件、劳保用品、包装材料、工装夹具的制作材料等。公司里使用的管理系统是K3，但是只使用了成本、库存和采购三个模块。整个采购部加上张三，一共五个人，包括一个资历比较老的采购主管、一个文员、两个采购员。

#### 1. 六大问题导致系统失控

张三到任后就发现这家民营企业整个采购模块运行比较奇怪，有以下问题。

(1) 各部门申报的辅助材料由各部门派人到仓库自查库存，然后直接报采购部，手工填写的报表，名称不统一。有的明明是一个产品，却有两个编码。例如，同样是5mm的A3钢板，却有 $5 \times 1\,700 \times 5\,010$ 和 $5 \times 1\,800 \times 5\,000$ 两个编码。还有的是两种产品，却使用同一个编码。

(2) 采购订单根据手工申请单直接输入，有时没被批准就造成采购订单跳号，不方便统计。由于一张手工采购申请单上有多个物料，每个物料询价处理的时间又不一样，时间一长经常造成遗漏。

(3) 货物到了之后才审核订单, 因为临时采购的物资单价无法确认, 导致手工订单和系统订单并行。

(4) 铝合金和铜棒的价格经常发生变化, 几乎是一批一个价格。由于公司没有检验设备, 只能送到金属研究所检验, 来回的周期需要两天, 有的时候会发生先出库后入库的现象。因为公司材料核算实行的是移动平均法, 所以有时会出现材料价格波动过大。

(5) 铝合金和铜棒的到货数量与订单数量不符合。供应商出货都是铝合金按照规定数量铁皮打包, 铜棒是定尺整根出货, 误差是难免的。而财务要求是分毫不差, 采购员嫌麻烦, 也经常等到货物来了之后才请郑总审核订单。

(6) 因为订单的不准确性, 采购和库存的数据是相互独立的, 各做各的。原材料和辅助材料的采购, 在系统内基本处于失控状态——采购订单成了先斩后奏, 采购时因为材料的不确定性, 经常会出现物料短缺或者积压, 而且信息的不规范, 也容易造成人为的失误。

## 2. 采购管理整顿措施

张三到该公司之后第二个星期, 就开始对采购内部进行整顿, 主要采取了以下措施。

(1) 取消了各部门的手工采购申请。各部门指定专人在系统内的采购申请单上申报所需的物料和数量, 新增物料与否由仓库把关。各部门经理审核之后到达采购员, 采购员在询价之后, 负责填写采购申请单, 经理负责二级审核, 郑总负责三级审核。

(2) 对同一张采购申请单上迟迟未处理的物料, 张三要求采购部门拆分成两张采购申请单, 保证了询价完毕的物料的采购时间, 同时也保留了未询价物料的信息。

(3) 在采购申请单得到批准后, 由采购文员统一下推成联号的采购订单, 供方、品种、数量、不含税价格等一目了然, 郑总二次审核后打印, 作为采购执行的依据。除了设备订单, 都采用了系统套打的方式, 完全取消了手工订单。

(4) 与供应商沟通, 要求所有的供应商送货时, 统一填写规定格式的无碳复写纸的送货通知单, 外地送货的由采购员填写, 必须注明供方代码、物料编码、数量和采购订单号码。

(5) 仓库里所有的入库必须以采购订单下推的入库单为依据, 核对送货通知单, 没有或者不符合采购订单的绝对不允许入库。入库的估入和购入价格必须和订单不含税价格一致。开始的时候还允许价格误差 5%, 运行一个月后, 取消了价格容差。

(6) 与原材料供应商沟通, 要求送货的总数量不允许超过该采购订单的数量。与财务沟通, 说明了订单数量、送检数量和入库数量不一定一致的关系, 得到了财务的认同。采购经理每星期审查订单, 对数量基本完成的订单予以手工关闭。张三一向不大赞同采购订单和生产订单给个数量容差之后, 允许自动关闭的做法。经理或者计划员对自己的计划进行审查, 分析未完成订单。

(7) 通知仓库(当时隶属于成本部)没有入库绝对不允许发料。因为只要原材料早到两天, 就可以解决这个先发后入的问题, 所有的一切后果由采购部承担。

通过张三的七项措施进行整顿, 很快使该企业的采购系统走上了正轨。

### 问题:

1. 企业要不要加强采购管理? 如何通过管理出效益?

2. 企业如何设立采购管理部门？如何明确采购管理人员的职责？
3. 采购过程中我们如何确定采购原则？我们需要什么样的采购流程？

## 学习目标

### 1. 知识目标

- (1) 了解采购的发展趋势；
- (2) 掌握采购管理方法；
- (3) 熟悉采购市场调查与预测方法。

### 2. 能力目标

- (1) 能细分采购岗位并制定职责；
- (2) 能对采购流程进行分析；
- (3) 能编制采购计划。



## 学习任务

1. 搜寻制造企业采购管理岗位设置及职责资料，对采购人员进行工作分析；
2. 通过相关的案例分析，尝试解决采购人员遇到的困惑；
3. 进行企业采购市场调查与预测，初步学会编制采购计划。



## 学习成果

1. 拟订一份采购人员工作分析（岗位职责）表；
2. 绘制一张企业的采购流程图；
3. 撰写一份企业采购管理调研报告。

# 第一节 采购与采购管理

在市场经济发展的进程中，采购是企业必不可少的一项活动，无论从广度还是深度上都得到了极大的扩展，已渗透到企业活动的方方面面。采购在企业中的地位日益提升，呈现出集约化、规范化、专业化趋势，采购决策已开始进入企业战略层，成为企业核心竞争力的组成部分。对采购进行有效的管理，能为企业竞争力的提升做出巨大贡献。

## 一、采购的含义

### （一）采购的概念

采购是指自然人或者组织为生产、消费等目的购买商品或劳务的行为，也即自然人或组织从资源市场获取资源的过程。采购对于生产、生活的意义在于通过这种活动来获取需要但缺乏的资源。这些资源既包括生活资料，也包括生产资料；既包括实物的资料，如原

材料、机器设备等，也包括非实物的资料，如信息、服务、高新技术等。采购最基本的功能就是帮助自然人或组织从资源市场获取他们所需要的各种资源。

采购有狭义和广义之分。狭义的采购是指以购买的方式，由买方支付对等的代价，向卖方换取物品或服务的行为过程，在买卖双方的交易过程中，伴随物品所有权的转移；而广义的采购是指除了以购买的方式占有物品的所有权之外，还可以通过租赁、借贷等途径取得物品的使用权，以达到满足需求的目的。

根据采购主体与采购资金来源的差异，采购可分为企业（私人）采购和政府采购。本书所说的采购主要是指企业采购，指工商企业以盈利为目的，为提供社会最终产品或服务而购买生产资料的活动，也即企业根据需求提出采购计划、审核计划、选择供应商，通过谈判确定采购价格和交货条件，最终签订合同并按要求收货付款的全过程。生活中所说的买或购买，指普通意义上用货币换取商品的交易过程，而采购更为专业化。

(二) 与采购相关的概念

1. 订购

订购是指依照事先约好的条件，采购企业向供应商下订单的过程。另外，它还被用在并没有询问供应商的条件下直接发出采购订单的情况，如电话订购。

2. 购置

购置是意义稍广泛一点的术语，包括从供应商处获取的产品送至最终目的地所经历的所有活动，主要用于对固定资产的采购。

3. 前期采购

前期采购指采购过程中下订单之前的相关工作。

4. 后期采购

后期采购指采购过程中自下订单开始以后的相关工作。

5. 战略采购

战略采购是指宏观范围内确立采购资源、建立最优的供应商体系及战略伙伴关系的过程。

6. 供应

在我国供应的基本含义是指供应商向顾客提供产品或服务的过程。而在欧美国家，供应包括了采购、存储和接受货物在内的更为广泛的含义。供应偏重于物流活动，而采购更偏重于商流活动。

7. 全球采购

所谓全球采购，就是指利用全球的资源，在全世界范围内去寻找供应商，寻找质量最好，价格合理的产品。采购活动的相关过程，见图 1-1。

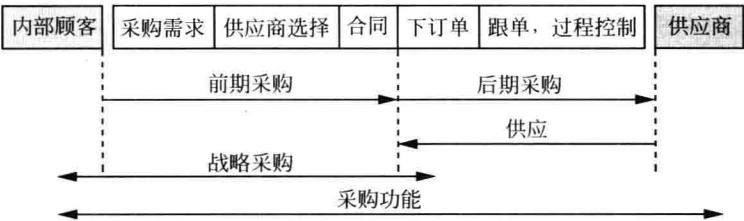


图1-1 采购活动相互关系图

## 二、采购管理的基本内涵

### （一）采购管理的概念

采购管理是指为保证企业采购目标的实现而对采购活动所进行的计划、组织、协调与控制，是企业为达到战略目标而获取供应商的商品和资源的活动。采购管理是计划、执行、评价和控制采购战略的一种过程，在这个过程中，执行采购决策，指导所有的采购活动，利用企业能力范围内存在的机会，从而实现公司的长期目标。因此，要做好采购管理，需要做好事前的统筹规划、事中的执行以及事后的控制等环节，才能达到维持正常的企业经营活动、降低产销成本的目的。就采购的规划而言，应包括设定目标、建立制度和组织、划分职责与权限、人员的选用、设计作业流程与表单，以及拟订计划与预算。

采购管理着眼于采购部门内部、采购部门与企业内其他相关部门的相互关系，同时兼顾与供应商的相互联系。因此，采购管理有内部和外部两个方面。在内部，不但面向企业全体采购员，而且也面向企业组织其他成员。在外部，主要是加强与供应商之间的信息联系和相互之间的合作，建立新的供需合作模式，保持与供应商之间的互利关系。在现代市场竞争激烈的条件下，采购管理逐渐成为企业管理的重头戏之一。由于采购管理在供应链企业之间、原材料和半成品生产合作交流方面架起一座桥梁，沟通生产需求与物资供应的联系，所以采购管理也是企业物流管理的重点内容之一。

现阶段随着互联网技术的发展以及企业管理的发展，采购管理出现了一些新的趋势。企业战略决策中越来越多地考虑到采购，采购管理发展到战略层面，而不仅仅是停留在操作的层面。此外，采购中越来越多的使用新技术，电子商务在采购管理中的应用更加广泛。

### （二）采购管理的功能和目标

采购是企业活动中最重要的功能之一，尤其是一般企业购料支出约占制造成本 55% 以上。采购管理是否良好，对企业的存续与发展有举足轻重的直接影响。采购的范围，不但包括有形的物体，如原辅料、机具设备、事务用品等；也包括无形的劳务，如技术、服务等。在当今竞争激烈的全球化环境下，企业可借着降低成本而达到稳步发展、增加顾客价值的目的。良好的采购和资源管理可降低成本，并提升质量与技术。因此，已经有越来越多的企业开始重视采购和资源管理。

#### 1. 采购管理的功能

采购管理的功能主要表现在以下几个方面。

- （1）保证本单位所需物料与服务的正常供应。
- （2）不断改进采购过程及供应商管理过程以提高原材料质量。
- （3）控制、减少所有与采购相关的成本，包括直接采购成本和间接采购成本。
- （4）建立可靠、最优的供应配套体系。
- （5）利用供应商的专业优势，积极参与产品或过程开发。
- （6）建立并维护本企业的良好形象。
- （7）管理、控制好与采购相关的文件及信息，如程序性文件、作业指导书、供应商调研报告、供应商考核及认可报告、图纸及样品、合同、发票等。

## 2. 采购管理的目标

企业采购管理的目标主要有以下四点。

(1) 为企业提供所需的物料和服务。提供不间断的物料和服务,以使整个组织正常运转,这是采购部门的第一要务。原材料和零部件的缺货、由于必须支出的固定成本而带来运营成本的增加以及无法向顾客兑现做出的交货承诺等,都将会对企业造成极大的损失。

(2) 争取最低成本。尽管“价格购买者”这个词因为其在采购时所关注的唯一因素是价格而被一般人理解为贬义词,但是为确保质量、发送和服务方面得到满足时,采购部门还是应该全力以赴以最低的价格获得所需的物料和服务。

(3) 使存货和损失降到最低限度。保证物料供应不间断的一个方法是保持大量的库存,而保持库存必然占用资金,这些资金再不能用于其他方面。

(4) 提高产品或服务的质量。为了生产产品或提高服务,每一种物料的投入都要达到一定的质量要求,否则最终产品或服务将达不到期望的要求,或是其生产成本将远远超过可以接受的程度。

要达到以上几个目标,首先要完善采购制度,规范采购流程。然后,选择适当的、合乎本企业实际运行情况的采购模式。一个合乎自身企业实际情况的采购模式,不仅能降低企业的采购成本,提高采购效率,同时还能提高企业的整体管理效率,使企业得到长远发展。

## (三) 与采购管理相关的概念

### 1. 供应链管理

供应链管理是指对整个供应链系统进行计划、协调、控制和优化的各种活动和过程,从而发挥供应链中所有企业的协同效应,实现提升供应链整体竞争实力和价值增值的目的。

### 2. 物流管理

物流管理是指某一系统中,为达成某一目标而对人员、物资及相关要素的移动过程进行计划、执行和管理的过程。其中,系统是制造功能、运输功能、送货功能和服务功能等组合而成的集合体。目标是指满足顾客需求。物流管理是能够优化企业的产品、原材料、信息及其他各种资源的移动方式,是实施高效供应链管理的基础。企业的物流活动通常包括生产物流、销售物流、采购物流和回收物流。采购物流是企业物流的重要起点,是企业物流管理的主要环节。

### 3. 物料管理

物料管理把物料流动看成是一个系统,指计划、组织、激励和控制等与采购物料有关的所有活动,主要业务包括预测物料需求、寻找货源并获得物料、把物料引入企业、按流动资产控制物料状态。物料管理的目标是从整个企业的角度来解决物料问题,通过协调不同物料的性能表现、提供交流网络和控制物料流动来实现这一目的。物料管理与采购管理具有一定的相似性。

### 4. 供应管理

供应管理是采购管理发展到一定阶段的一个代名词。20世纪90年代以后,采购管理从以交易为基础的战术职能发展到以流程为导向的战略职能,人们不再认为采购仅仅与供应上有直接关系或仅仅是购买。一些企业随之把职能名称从采购管理改为供应管理。供应的核心内容就是通过采购、使用和运输各种资源为现有客户和潜在客户的产品或服务。